



Voice of Academia

Academic Series of Universiti Teknologi MARA Kedah



UNIVERSITI
TEKNOLOGI
MARA

University Publication Centre (UPENA)

Economics, Business & Finance

Warranty and its Effect towards Customer Satisfaction in Malaysia's Electronic Industry

Mohd. Rizaimy Shaharudin
Maznah Wan Omar
Anita Abu Hassan
Azyyati Anuar

Stock Market Volatility and Exchange Rate Regime in Malaysia : A Preliminary Analysis

Noor Zahirah Mohd Sidek
Norridzwan Abidin
Azli Umar

Product Quality Dimension Ranking: The Preference of National Motorcycle Brand Customers

Anita Abu Hassan
Mohd Rizaimy Shaharudin

Exploring Young Consumers' Purchase Intention towards Foreign Brands

Etty Harniza Harun
Nor Hidayah Abdullah

Penyesuaian Semula Repatriat untuk Kembali Bekerja di Tanah Air

Mahazir Ismail

Law

The position of a Child Offender under the Laws of Preventive Detention in Malaysia

Sarirah Che Ros
Irma Kamarudin

Surrogate Mother Makes Money by Making Baby: Do We Need a Clear Law on this?

Irma Kamarudin
Sarirah Che Ros

Prosedur Perbicaraan Kes Jenayah Kanak-kanak di Mahkamah Tinggi

Sarirah Che Ros

Education

Combating Plagiarism in the Classroom

Wong Soon Heng
Ho Chui Chui

Development of New Curriculum for Bachelor's Degree in Sustainable Design

Shahriman Zainal Abidin
Muhammad Fauzi Zainuddin
Hasnul Azwan Azizan

Revisiting Thinking Curriculum

Bawani Selvaraj

Hubungan antara Tahap Komitmen Guru Terhadap Organisasi dan Gaya Kepimpinan Guru Besar

Law Kuan Poh
Law Kuan Kheng

Others

*Design Through Research: Handpicking Tools
Case Study as Facilitator to Collaborative
Product Development*

*Azmir Mamat Nawi
Wan Zaiyana Mohd Yusof*

*Barisan Nasional di Ruang Maya: Isu-isu
Berbangkit di Facebook Menjelang Pilihanraya
Umum ke - 13*

*Badrul Azmier Mohamed@ Bakar
Azni Syafena Andin Salammat
Mujibu Abd. Muis
Mahazril 'Aini Yaacob
Nur Zafifa Kamarunzaman
Zaliha Hj. Hussin*

*Ibn Al-Athir Al-Jazari dan Sumbangannya
dalam Ilmu Gharib Al-Hadith*

*Siti Aisyah Yusof
Muhammad Saiful Islami Mohd
Taher*

ACADEMIC SERIES COMMITTEE UNIVERSITI TEKNOLOGI MARA KEDAH

Editor-in-Chief

Noor Zahirah Mohd Sidek (Dr.)
Aishah Musa

Advisory Board

Aishah Musa	Suhardi Wan Mansor
Dahlia Ibrahim	Syakirah Mohamed
Daing Maruak Sadek	Syed Mohammed Alhady Syed Ahmad Alhady
Junaida Ismail	Prof. Madya Wan Faizah Wan Abdullah
Mahadir Ladisma	Prof. Madya Wan Zulkipli Wan Salleh
Mohd Rizaimy Shaharudin	Wong Soon Heng
Nizar Nazrin	Zanariah Idrus
Sarirah Che Ros	Graphic
	Asrol Hasan

Special Tasks

Aishah Musa	Sharina Saad
Bawani Selvaraj	Siti Ajar Ikhsan (USM)
Ho Chui Chui	Suzana Muhammad (Dr., USM)
Nurazila Abdul Aziz	Syazliyat Ibrahim
Rita Maria Dourado	

Review Board

Abdul Ghani Abdullah (Assoc. Prof. Dr.)	Mohd. Asmadi Yakob (Dr.)
Universiti Sains Malaysia	Universiti Teknologi MARA
Ahmad Azman Mokhtar (Dr.)	Norzaidi Mohd Daud (Assoc. Prof. Dr.)
Universiti Teknologi MARA	Universiti Teknologi MARA
Anita Abdul Rahim (Dr.)	Shahriman Zainal Abidin (Dr.)
Universiti Kebangsaan Malaysia	Universiti Teknologi MARA
Che Thalbi Md. Ismail (Dr.)	Shahrina Md. Nordin (Assoc. Prof. Dr.)
Universiti Utara Malaysia	Universiti Teknologi Petronas
Ferry Jie (Dr.)	Sivamurugan Pandian (Assoc. Prof. Dr.)
Royal Melbourne Institute of Technology, Australia	Universiti Sains Malaysia
Jamaludin Akbar (Dr.)	Siti Suhaily Surip
Universiti Teknologi MARA	Universiti Sains Malaysia
Mahazir Ismail (Dr.)	Zarina Mustafa (Dr.)
Universiti Teknologi MARA	Universiti Sains Malaysia

Copyright © 2011 by the Universiti Teknologi MARA, Kedah

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without prior permission, in writing, from the publisher.

© *Voice of Academia* is jointly published by the Universiti Teknologi MARA, Kedah and Pusat Penerbitan Universiti (UPENA), Universiti Teknologi MARA Malaysia, Shah Alam, Selangor.

The views, opinions and technical recommendations expressed by the contributors and authors are entirely their own and do not necessarily reflect the views of the editors, the Faculty or the University.

CONTENTS	PAGE
 <i>Economics, Business & Finance</i> <hr/>	
Warranty and its Effect towards Customer Satisfaction in Malaysia's Electronic Industry	1
Stock Market Volatility and Exchange Rate Regime in Malaysia : A Preliminary Analysis	17
Product Quality Dimension Ranking: The Preference of National Motorcycle Brand Customers	31
Exploring Young Consumers' Purchase Intention towards Foreign Brands	39
Penyesuaian Semula Repatriat untuk Kembali Bekerja di Tanah Air	57
 <i>Law</i> <hr/>	
The position of a Child Offender under the Laws of Preventive Detention in Malaysia	83
Surrogate Mother Makes Money by Making Baby: Do We Need a Clear Law on this?	95
Prosedur Perbicaraan Kes Jenayah Kanak-kanak di Mahkamah Tinggi	109
 <i>Education</i> <hr/>	
Combating Plagiarism in the Classroom	125
Development of New Curriculum for Bachelor's Degree in Sustainable Design	135
Revisiting Thinking Curriculum	153
Hubungan antara Tahap Komitmen Guru Terhadap Organisasi dan Gaya Kepimpinan Guru Besar	161
 <i>Others</i> <hr/>	
Design Through Research: Handpicking Tools Case Study as Facilitator to Collaborative Product Development	181
Barisan Nasional di Ruang Maya: Isu-isu Berbangkit di Facebook Menjelang Pilihanraya Umum ke - 13	191
Ibn Al-Athir Al-Jazari dan Sumbangannya dalam Ilmu Gharib Al-Hadith	205



Voice of Academia

Academic Series of Universiti Teknologi MARA Kedah



Voice of Academia

Academic Series of Universiti Teknologi MARA Kedah



Hubungan Antara Tahap Komitmen Guru Terhadap Organisasi Dengan Gaya Kepemimpinan Guru Besar Srijk (C)

Law Kuan Poh

SJK(C) Keat Hwa (S)
Jalan Kampong Baru 05000
Alor Setar, Kedah

Tel: +047712215 E-mail: lewislaw67@yahoo.com

Law Kuan Kheng

Jabatan Pengurusan Perniagaan, Universiti Teknologi MARA Kedah
Peti Surat 187, 08400 Merbok, Kedah

Tel: +044562468 E-mail: kklaw046@kedah.uitm.edu.my

ABSTRAK

Penyelidikan ini adalah untuk mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh guru besar mengikut gred sekolah berdasarkan persepsi guru. Selain itu, kajian ini juga cuba untuk meninjau hubungan antara tahap komitmen guru terhadap organisasi dengan gaya kepemimpinan guru besar. Seramai 270 guru S.J.K. (C) telah dipilih secara rawak dari daerah Kota Setar, Kedah untuk mengambil bahagian dalam kajian ini. Alat ukur terjemahan Leadership Behavior Descriptive Questionnaire (LBDQ) telah digunakan untuk mengukur dua dimensi gaya kepemimpinan guru besar iaitu dimensi mencetuskan struktur dan dimensi pertimbangan. Manakala alat ukur Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) pula digunakan untuk mengukur tahap komitmen guru terhadap organisasi. Dapatan kajian menunjukkan bahawa wujud hubungan yang signifikan antara tahap komitmen guru terhadap organisasi dengan gaya kepemimpinan dimensi pertimbangan guru besar daripada persepsi guru. Kajian juga mendapati bahawa hanya gaya kepimpinan guru besar yang berdimensikan pertimbangan mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap komitmen guru tetapi bersifat negatif dan lemah.

Kata kunci: Gaya Autokratik (Authoritarian leadership), Gaya demokratik (Participative leadership), Gaya Kepimpinan

1.0 Pendahuluan

Dalam usaha mencapai Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PPIP) dalam Rancangan Malaysia ke-9, pihak kerajaan khususnya, Kementerian Pelajaran telah menyediakan akses, ekuiti dan pendidikan berkualiti untuk membentuk ciri individu dan bangsa Malaysia pada tahun 2020, supaya tidak ada pihak yang tercicir daripada arus kemajuan negara ketika itu. Oleh itu, untuk mencapai matlamat tersebut, Kementerian Pelajaran amat memerlukan komitmen, tekad serta azam guru untuk mempertingkatkan kemahiran, keperibadian dan kepemimpinan mereka supaya kecemerlangan sekolah dapat ditingkatkan ke suatu tahap yang lebih tinggi. Kaedah yang paling berkesan untuk mencapai matlamat bukanlah dengan cara menggunakan kuasa, tetapi dengan memenuhi hasrat dan keperluan individu tersebut. Pihak pentadbir pula perlu sentiasa mengambil segala daya usaha untuk memotivasikan guru dan kakitangan sekolahnya. Kepemimpinan H02 yang wujud dalam sistem pentadbiran merupakan tonggak utama dalam sesebuah organisasi sekolah. Pengetua ataupun guru besar merupakan tonggak utama yang mampu menentukan kecemerlangan atau sebaliknya institusi pendidikan yang diletak di bawah pentadbiran mereka (Ubben & Hughes, 1987). Kecekapan kepemimpinan guru besar atau pengetua menjadi faktor penentu keupayaan untuk mewujudkan iklim pembelajaran yang kondusif, memastikan tahap profesionalisme dan moral guru sentiasa berada pada tahap optimum, seterusnya memastikan guru sentiasa berada dalam tahap komitmen yang tinggi terhadap profesion dan juga organisasi (Ubben & Hughes, 1987).

Lazimnya terdapat dua bentuk ataupun gaya kepemimpinan yang asas. Pertama ialah gaya yang mementingkan kerja (task-oriented style) dan kedua ialah gaya kepemimpinan yang mementingkan orang ataupun pekerja (human-oriented style). Gaya kepemimpinan ini diperkembangkan dengan lebih terperinci (Lunenberg & Ornstein, 1991). Namun begitu, asasnya masih sama, iaitu kepemimpinan dengan pemimpin dan kuasa. Lazimnya seseorang pemimpin yang diberikan kuasa (authority), tidak semestinya berkemampuan menjalankan tugas memberikan kepimpinan. Hal ini demikian adalah kerana sifat kepemimpinan diperlihatkan dalam kelakuan ataupun tindakan seseorang dan bukannya berasaskan keupayaan kuasa dan tanggungjawab yang diberikan (Eblen, 1987).

Gaya kepemimpinan yang mementingkan kerja bermaksud pemimpin yang lebih mementingkan tugas para pekerja yang di bawahnya daripada hubungan kemanusiaan (Stogdill, 1962). Tugas yang diberikan kepada para pekerja yang di bawahnya itu hendaklah disiapkan. Gaya kepemimpinan yang mementingkan orang ataupun pekerja pula lebih mementingkan hubungan kemanusiaan daripada beban tugas yang diberikan kepada para pekerja. Seseorang pemimpin yang memimpin sesebuah organisasi dengan lebih berkesan perlu mengamalkan kesemua gaya kepemimpinan dan mengikut suasana organisasi (Halpin, 1966). Dengan perkataan lain, sifat orang yang dipimpin, iklim organisasi, situasi dan masa akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang pemimpin. Pemimpin yang berjaya perlu mengkaji berbagai-bagai sumber mengenai organisasi yang dipimpin sebelum dia mengamalkan sesuatu corak kepimpinan. Namun, walau apa pun gaya kepemimpinan yang ditemui, rata-rata terdapat dua jenis kepemimpinan:

1. Kepimpinan yang bercorak konstruktif iaitu yang membina dan akan membawa kejayaan dan kegemilangan.
2. Kepimpinan yang bercorak destruktif iaitu yang menghancurkan dan yang memusnahkan.

2.0 Pernyataan Masalah

Komitmen guru telah dikenal pasti sebagai salah satu faktor yang paling kritikal terhadap kejayaan pendidikan dan sekolah pada masa akan datang (Huberman, 1993; Outram, 2007; Tukiman Sarlan, 2001). Komitmen guru berkait rapat dengan persembahan kerja guru dan kemampuan mereka untuk melakukan inovasi dan mengintegrasikan idea-idea baharu ke dalam amalan kerjaya mereka, ketidakhadiran, lantik henti staf, pencapaian pelajar serta sikap terhadap sekolah (Nias, 1981; Firestone, 1996; Graham 1996; Louis, 1998; Outram, 2007; Tsui & Cheng, 1999; Tukiman Sarlan, 2001). Tahap komitmen guru dianggap dan dilihat sebagai faktor utama yang mampu menentukan kejayaan agenda pembentukan semula pendidikan kerana ia amat mempengaruhi kesanggupan guru untuk melibatkan diri dalam amalan kerjasama, refleksif dan kritikal (Outram, 2007; Tukiman Sarlan, 2001).

Seperti badan-badan profesional yang lain, sekumpulan tenaga pengajar yang berkelayakan tinggi dan komited adalah amat diperlukan

dalam bidang pendidikan. Ia adalah amat signifikan untuk merealisasikan misi pendidikan negara kita ke arah mencapai mutu pendidikan negara yang bertaraf dunia (EPRD, 2002). Tenaga kerja yang komited juga menjadi faktor yang penting kerana ia menentukan sejauh mana kaum guru mengetahui dan memahami dirinya terhadap matlamat profesion perguruan dan kesanggupan mereka untuk bekerja keras ke arah mencapai matlamat misi pendidikan secara keseluruhan (Raju & Srivasta, 1994).

Oleh yang demikian, satu penyelidikan perlu dijalankan untuk menghubungkan gaya kepemimpinan guru besar dengan komitmen guru.

3.0 Objektif Kajian

Objektif umum penyelidikan ini adalah untuk mengenal pasti hubungan antara tahap komitmen terhadap organisasi dalam kalangan guru SJK (C) di Daerah Kota Setar, Kedah Darul Aman dengan faktor demografi guru dan gaya kepemimpinan guru besar. Secara khususnya, objektif penyelidikan ini adalah seperti yang berikut:

- a. Menenal pasti sama ada wujud perbezaan gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh guru besar berdasarkan faktor gred sekolah.
- b. Menghubungkan gaya kepemimpinan guru besar dengan komitmen guru terhadap organisasi.

4.0 Soalan Kajian

Soalan-soalan penyelidikan ini adalah seperti yang berikut:

- a. Adakah terdapat perbezaan yang signifikan antara gred sekolah dengan gaya kepemimpinan guru besar?
- b. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara tahap komitmen guru terhadap organisasi dengan gaya kepemimpinan guru besar?

5.0 Hipotesis Kajian

H01 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dimensi mencetuskan struktur guru besar daripada persepsi guru mengikut gred sekolah.

- H02 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dimensi pertimbangan guru besar daripada persepsi guru mengikut gred sekolah.
- H03 Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tahap komitmen guru terhadap organisasi dengan gaya kepemimpinan dimensi mencetuskan struktur guru besar.
- H04 Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tahap komitmen guru terhadap organisasi dengan gaya kepemimpinan dimensi pertimbangan guru besar.

6.0 Kepentingan Kajian

Kajian ini dijalankan berdasarkan rasional yang menyatakan bahawa kedapatan guru khususnya guru dari SJK(C) yang kurang komited terhadap kerja dan organisasi mereka. Peranan guru dianggap sangat penting bagi memastikan tanggungjawab sebagai pendidik pada peringkat sekolah rendah dijalankan dengan baik dan berkesan.

Hasil kajian ini diharap dapat memberikan gambaran yang lebih jelas serta kefahaman yang lebih mendalam tentang pengaruh demografi guru dan pengaruh gaya kepemimpinan guru besar terhadap komitmen guru dalam kalangan guru. Kajian ini juga diharap dapat memberikan faedah kepada guru dan pihak pentadbiran sebagai bahan rujukan dan panduan primer yang dapat digunakan untuk membuat rancangan dengan lebih menyeluruh untuk meningkatkan komitmen guru.

7.0 Tinjauan Literatur

Guru besar memainkan peranan penting di sekolah kerana merekalah pihak yang bertanggungjawab dalam memastikan 'core business' sekolah dapat dilaksanakan dengan sempurna dan seterusnya memastikan matlamat organisasi tercapai. Gaya kepemimpinan guru besar yang bersesuaian dapat meningkatkan komitmen guru terhadap organisasi dan pada waktu yang sama dapat menjalankan kewajipan mereka sebagai pendidik dengan efisien. Namun, didapati faktor demografi guru mungkin juga menyum-

bang pada tinggi dan rendahnya komitmen mereka terhadap organisasi ketika mereka sedang berkhidmat.

7.1 Kajian tentang Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan secara umumnya didefinisikan sebagai hubungan antara seseorang individu dengan suatu kumpulan manusia yang terbina daripada asas yang mempunyai kepentingan yang sama, iaitu tingkah laku kumpulan ini diarahkan oleh seorang pemimpin. Justeru, pemimpin tersebut menjadi penterjemah kepada kepentingan dan objektif kumpulan berkenaan, dan sebaliknya, kumpulan tersebut menerima penterjemah berkenaan sebagai jurucakap mereka (Aquino, 1985).

Kepemimpinan berlatarbelakangkan sekolah ialah cara pengetua atau guru besar sendiri mewujudkan suatu iklim sekolah yang dicirikan oleh produktiviti staf, produktiviti pelajar dan pemikiran kreatif (Ubben & Hughes, 1987). Sehubungan dengan itu, kualiti dan tingkah laku pengetua amat mempengaruhi perasaan terhadap organisasi orang di bawahnya (Eblen, 1987). Gaya kepemimpinan tertentu berkebolehan meningkatkan atau mengurangkan komitmen guru.

Terdapat banyak kajian yang berkaitan dengan kepemimpinan dan komitmen pekerja terhadap organisasi telah dijalankan sehingga kini. Kajian-kajian tersebut termasuklah kajian yang dijalankan di dalam ataupun di luar negara.

Melalui kajian Likert (1967) terhadap pegawai di Universiti Michigan, didapati gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh pekerja di institusi berkenaan berpusatkan pekerja. Pihak pengurusan dikatakan mempunyai sikap bertolak ansur dengan pekerja dalam usaha mempertingkatkan produktiviti. Di samping itu, pihak pengurusan juga konsisten dalam memberikan pandangan dan maklumat yang jelas kepada pekerja berhubung keperluan dalam menjalankan sesuatu tugas dalam organisasi.

Ghiselli, Haire dan Porter (1966) pula menjalankan kajian terhadap lebih daripada 300 orang pengurus peringkat pertengahan yang mewakili 90 jenis perniagaan yang berlainan di Amerika Syarikat. Beliau mendapati wujud kolerasi bermakna antara keberkesanan kepemimpinan dengan sifat kepandaian, kematangan, kebolehan menyelia, inisiatif dan keyakinan diri

dalam mengendalikan kerja.

Tatum, Eberlin, Kottraba, Bredberry (2003), dalam kajiannya tentang kepemimpinan pengurusan terhadap 40 eksekutif dengan menggunakan 360 degree feedback survey, mendapati bahawa pemimpin lebih mengamalkan hubungan sosial berbanding struktur tugas.

Menurut Ubben dan Hughes (1987), kepemimpinan dalam setting sekolah menggambarkan cara guru besar atau pengetua menggunakan kebolehan diri untuk mewujudkan suatu iklim sekolah yang bercirikan produktiviti staf, produktiviti pelajar dan pemikiran kreatif. Seterusnya, kualiti dan tingkah laku guru besar dan pengetua amat mempengaruhi perasaan orang bawahan terhadap organisasi (Eblen, 1987). Suatu gaya kepemimpinan mampu untuk meningkatkan atau menjejaskan komitmen guru.

Gaya kepemimpinan secara meluasnya telah dikonsepskan sebagai kepemimpinan berorientasikan kuasa, atau berasaskan hubungan. Konsep kuasa seperti yang dikaji oleh Kurt Lewin dan rakannya di Univeristy of Iowa telah mengenal pasti sekurang-kurangnya 3 gaya kepemimpinan yang asas iaitu authoritarian, democratic dan abdicratic (Lunenberg & Ornstein, 1991).

7.2 Teori Kepemimpinan Dua faktor

Konsep kepemimpinan yang berkonsepkan hubungan yang digunakan dalam kajian ini, bermula dengan idea iaitu kutub 'task-priority' dan 'people-priority' berada pada penghujung yang berlawanan di atas kontinum yang sama, dan keseimbangan antara kedua-duanya ekstrim. Walau bagaimanapun, kajian-kajian tentang kepemimpinan (Stogdill, 1962) yang dijalankan di Ohio State University pada hujung tahun 1940-an mendapati terdapatnya pelbagai kombinasi kedua-dua konsep ini yang nyata ditunjukkan oleh pemimpin, dan pendekatan kepemimpinan yang diamalkan mereka dapat dilihat daripada dua dimensi iaitu gaya mencetuskan struktur (initiating sructure) dan gaya pertimbangan (consideration). Kajian oleh Ohio State University ini menggunakan soal selidik Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ).

Gaya mencetuskan struktur (initiating structure) menggambarkan sejauh mana pemimpin cuba untuk mengorganisasikan tugas, hubungan kerja dan matlamat. Seorang pemimpin yang mengamalkan gaya mencetuskan struktur yang tinggi menekankan jadual dan pengagihan kerja spesifik, mewujudkan saluran komunikasi, dan melihat sama ada pengikut bekerja mengikut kapasiti ataupun tidak. (Lunenburg & Ornstein, 1991). Gaya Pertimbangan (Consideration) pula menggambarkan sejauh mana pemimpin mengekalkan hubungan kerja yang diperlihatkan melalui saling mempercayai, menghormati orang bawahan dan mengambil tahu tentang perasaan mereka. Seorang pemimpin yang mengamalkan gaya pertimbangan yang tinggi akan mendengar pendapat stafnya dan mudah didekati.

Kajian oleh Ohio State University ini mendapati tiada satu tingkah laku kepemimpinan yang paling dominan, sebaliknya kombinasi antara tingkah laku yang berbeza menjadi pilihan seperti lakaran di Rajah 1.1 (Halpin, 1996; Hoy & Forsyth, 1986; Hoy & Miskel, 1993).

Pemimpin dalam kuadran I mengamalkan kedua-dua dimensi secara tinggi untuk mencetuskan struktur dan pertimbangan. Pemimpin dengan gaya ini dikenali sebagai pemimpin dinamik. Kuadran kepemimpinan II pula menunjukkan seorang pemimpin yang mengamalkan dimensi pertimbangan secara tinggi tetapi mengamalkan dimensi mencetuskan struktur secara rendah. Pemimpin dengan gaya ini dikenali sebagai pemimpin yang bertimbang rasa. Manakala kuadran kepemimpinan III pula mempamerkan seorang pemimpin yang mengamalkan kedua-dua dimensi mencetuskan struktur dan pertimbangan secara rendah. Pemimpin dengan gaya ini juga dikenali sebagai pemimpin pasif. Seterusnya, kuadran kepemimpinan IV pula menonjolkan seorang pemimpin yang mengamalkan dimensi mencetuskan struktur secara tinggi dan mengamalkan dimensi pertimbangan secara rendah iaitu yang dikenali sebagai pemimpin struktural.

Kajian ini mendapati pihak pengurusan menekankan aspek mencetuskan struktur, sebaliknya kakitangan lebih suka akan dimensi pertimbangan.

Tinggi (Mencetuskan Struktur)	IV Struktur Tinggi Pertimbangan Rendah	I Struktur Tinggi Pertimbangan Tinggi
	III Struktur Rendah Pertimbangan Rendah Rendah	II Struktur Rendah Pertimbangan Tinggi Tinggi
		(Pertimbangan)

Rajah 1.1 Model Kepemimpinan 2 Dimensi Universiti Ohio

7.3 Kajian tentang Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Komitmen Terhadap Organisasi

Thompson (1989) telah menjalankan suatu kajian untuk membuat perbandingan sama ada dapatan kajian lalu berkaitan dengan komitmen terhadap organisasi adalah sama dengan dapatan kajiannya yang dijalankan di sekolah-sekolah rendah bersaiz sederhana di Winsconsin, Amerika Syarikat. Sebanyak 25 buah sekolah bersaiz sederhana telah dipilih. Sekurang-kurangnya lima orang guru daripada sekolah berkenaan telah dipilih secara rawak sebagai responden kajian. Seramai 169 orang guru telah memberikan respons kepada kajian ini. Dengan menggunakan *the Pearson-Product-Moment correlation*, didapati dimensi pertimbangan berkorelasi dengan komitmen terhadap organisasi pada tahap 0.4 dan ke atas di 19 buah sekolah. Dimensi mencetuskan struktur pula berkorelasi dengan komitmen terhadap organisasi pada tahap 0.4 dan ke atas di 13 buah sekolah.

Peter dan John (2004) dalam kajian mereka yang bertajuk '*The effect of*

organizational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison’ pula telah mengkaji kesan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan bekerja dan komitmen terhadap organisasi dalam kalangan sampel pengurus di Hong Kong dan di Australia. Kajian ini mendapati budaya inovatif dan menyokong (innovative and supportive cultures) dan gaya kepemimpinan dimensi pertimbangan mempunyai kesan positif terhadap kepuasan bekerja dan komitmen dalam kalangan sampel pengurus di kedua-dua negara, didapati kesan budaya inovatif terhadap kepuasan bekerja dan komitmen, dan kesan gaya kepemimpinan dimensi pertimbangan terhadap komitmen adalah lebih kuat dalam kalangan sampel pengurus Australia.

8.0 Metodologi Kajian

Penyelidikan ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan membuat tinjauan sampel untuk mengenal pasti taburan tingkah laku gaya kepemimpinan guru besar Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJK C) di daerah Kota Setar, Kedah Darul Aman.

Terdapat satu pemboleh ubah bebas dan satu pemboleh ubah bersandar dalam penyelidikan ini. Pemboleh ubah bebas yang dimaksudkan ialah gaya kepemimpinan guru besar, manakala pemboleh ubah bersandar ialah komitmen guru terhadap organisasi.

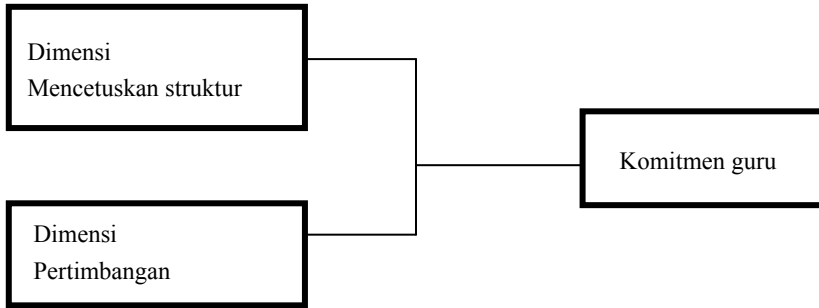
Penyelidik menggunakan kaedah pengumpulan data secara kuantitatif kerana kaedah ini dapat mengukur subjek kajian berdasarkan soal selidik yang disediakan, dengan ini memudahkan penyelidik membuat perbandingan dan pengumpulan data statistik. Seterusnya, dapatan kajian dapat digeneralisasikan tentang permasalahan yang dikaji dengan berkesan.

8.1 Kerangka Kajian

Rajah 1.2 menjelaskan gaya kepemimpinan ialah pemboleh ubah bebas, manakala komitmen guru pula ialah pemboleh ubah bersandar. Penyelidikan ini untuk mengesan sejauh mana tahap komitmen terhadap organisasi guru dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan guru besar.

Pemboleh ubah bebas

Pemboleh ubah bersandar

**Rajah 1.2 : Kerangka Kajian**

8.2 Populasi dan Persampelan

Persampelan merupakan pengambilan sebahagian daripada suatu populasi atau juzuk untuk mewakili populasi atau juzuk itu (Kerlineger, 1973). Penyelidik menggunakan persampelan secara rawak untuk mendapatkan sampel kajian daripada populasi. Berdasarkan jadual penentuan saiz sampel oleh Krejcie dan Morgan (1970) dan Sekaran (1992), saiz sampel sebanyak 217 orang mewakili populasi sebanyak 500 orang. Dalam penyelidikan ini, 303 soal selidik diedarkan kepada para responden. Dalam kajian ini, penyelidik memilih 303 orang guru secara rawak daripada 5 buah sekolah gred A dan 5 buah sekolah gred B di daerah ini sebagai responden untuk mendapatkan data.

8.3 Instrumen

Pemilihan alat ukur adalah mustahak bagi suatu penyelidikan kerana alat ukur inilah yang akan menentukan matlamat yang dikehendaki tercapai. Dalam penyelidikan ini, penyelidik menggunakan soal selidik untuk mengumpul data daripada persampelan. Penyelidik memilih Leadership Behavior Descriptive Questionnaire (LBDQ) yang telah diubah suai oleh Halpin (1966) yang terdiri daripada 2 dimensi gaya kepemimpinan iaitu mencetuskan struktur yang merujuk gaya kepemimpinan yang menyediakan komunikasi yang jelas, prosedur kerja dan perhubungan antara ahli dalam kum-

pulan dengan organisasi. Terdapat 15 item dibentuk untuk mengukur dimensi mencetuskan struktur. Manakala gaya kepimpinan yang merujuk gaya kepimpinan yang menzahirkan semangat setiakawan, hormat-menghormati, ramah dan hubungan mesra antara pemimpin dengan pekerja bawahannya. Sejumlah 15 item disediakan untuk mengukur gaya kepimpinan pertimbangan. Selain itu, penyelidik juga menggunakan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) oleh Porter, Steers, Mowday dan Boulian (1974) untuk mengukur tahap komitmen terhadap organisasi guru. Instrument OCQ ini mengandungi 15 item.

9.0 Dapatan Kajian

Pada peringkat awal proses pengumpulan data, sebanyak 303 set soal selidik telah diedarkan kepada guru-guru di sepuluh(10) buah Sekolah Rendah Jenis Kebangsaan Cina [SJK (C)] di daerah Kota Setar, Kedah. Walau bagaimanapun, hanya 270 soal selidik telah berjaya dikumpul balik dan kadar maklum balas adalah lebih kurang 89%.

Maklumat demografi kajian ini termasuk gred sekolah, kumpulan umur, jantina, kelulusan akademik dan pengalaman guru-guru mengajar SJK (C) daerah Kota Setar, Kedah. Dalam jadual 1.1 menunjukkan bahawa terdapat 185 (68.5%) orang guru dari sekolah gred A dan 85 (31.3%) orang guru dari sekolah gred B.

Jadual 1.1
Gred Sekolah

Gred Sekolah	Kekerapan	Peratus
A	185	68.5
B	85	31.5
Jumlah	270	100.0

Dalam jadual 1.2 mempamerkan statistik tentang latar belakang umur responden. Terdapat 37 (13.7%) orang guru dalam kumpulan 21-29 tahun, 66 (24.4%) guru dalam kumpulan 30-39 tahun, 122 (45.2%) orang guru dalam kumpulan 40-49 tahun, serta 45 (16.7%) orang guru dalam kumpulan 50 tahun dan ke atas (Jadual 1.2).

Jadual 1.2***Kumpulan Umur***

Kumpulan Umur	Kekerapan	Peratus
21-29	37	13.7
30-39	66	24.4
40-49	122	45.2
50 dan ke atas	45	16.7
Jumlah	270	100.0

Seterusnya, jadual 1.3 menunjukkan maklumat tentang jantina responden. Hanya 27 (10.0%) daripada responden yang menjawab soal selidik ini terdiri daripada guru lelaki manakala 243 (90.0) terdiri daripada guru perempuan (Jadual 1.3).

Jadual 1.3***Jantina***

Jantina	Kekerapan	Peratus
Lelaki	27	10.0
Perempuan	243	90.0
Jumlah	270	100.0

Dari segi latar belakang pendidikan responden didapati seramai 224 orang atau 83.0% merupakan guru bukan siswazah manakala 46 (17.0%) orang yang lain terdiri daripada guru siswazah (Jadual 1.4).

Jadual 1.4***Kelulusan Akademik***

Kelulusan Akademik	Kekerapan	Peratus
Bukan Siswazah	224	83.0
Siswazah	46	17.0
Jumlah	270	100.0

Akhir sekali, statistik seterusnya menerangkan tempoh perkhidmatan responden. Data menunjukkan seramai 41 (15.2%) guru mempunyai tempoh perkhidmatan kurang daripada 5 tahun, 29 orang (10.7%) mempunyai tempoh perkhidmatan 5-10 tahun, 110 orang (40.7%) berada dalam kumpulan tempoh perkhidmatan 11-20 tahun serta 90 (33.35%) orang guru berada dalam kumpulan tempoh perkhidmatan 20 tahun dan ke atas (Jadual 1.5).

Jadual 1.5

Kekerapan dan Peratus Responden Kajian Mengikut Tempoh Perkhidmatan

Tempoh Perkhidmatan	Kekerapan	Peratus
Kurang dari 5 tahun	41	15.2
5-10 tahun	29	10.8
11-20 tahun	110	40.7
20 tahun ke atas	90	33.3
Jumlah	270	100.0

9.1 Kebolehpercayaan Instrumen Kajian

Ketekalan dan kebolehpercayaan soal selidik telah diuji dengan Cronbach Alpha. Nilai Cronbach Alpha bagi 15 item dalam soal selidik Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) ialah 0.883. Manakala nilai Cronbach Alpha yang diperoleh bagi keseluruhan item untuk soal selidik Leadership Behavior Descriptive Questionnaire (LBDQ) ialah 0.923. Secara khususnya, 15 item masing-masing mengukur pemboleh ubah gaya kepemimpinan dimensi mencetuskan struktur dan pertimbangan masing-masing ialah 0.822 dan 0.933. Dapatan ini menunjukkan suatu keadaan kebolehpercayaan untuk kedua-dua soal selidik OCQ dan LBDQ ini adalah sangat tinggi.

9.2 Pengujian Hipotesis

Hipotesis 1

H₀₁ Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dimensi mencetuskan struktur guru besar daripada persepsi guru mengikut gred sekolah.

Bagi menguji hipotesis ini, penyelidik menjalankan ujian-t untuk mengetahui perbezaan gaya kepemimpinan dimensi mencetuskan struktur berdasarkan gred sekolah. Dapatan kajian ini menunjukkan nilai skor min yang diperoleh Sekolah Gred A adalah hampir sama iaitu 3.50 berbanding Sekolah Gred B sebanyak 3.52. Seterusnya pengujian perbezaan ini dilakukan dengan menggunakan ujian t dan nilai yang diperoleh adalah -.247. Nilai ini adalah tidak signifikan pada paras $p < .05$. Keputusan ini menerangkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan gaya dimensi mencetus-

kan struktur berdasarkan gred sekolah (Jadual 1.6). Keputusan ini membolehkan hipotesis 1 gagal ditolak.

Jadual 1.6

Ujian-t Menunjukkan Perbezaan Gaya Kepemimpinan Dimensi Mencetuskan Struktur Mengikut Gred Sekolah

Gred Sekolah	N	Min	Sisihan Piawai	T	Df	Sig
A	185	3.50	0.550	-0.247	268	0.805
B	85	3.52	0.467			

Hipotesis 2

H₀₂ Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dimensi pertimbangan guru besar daripada persepsi guru mengikut gred sekolah.

Hasil kajian menunjukkan bahawa nilai skor min yang diperoleh oleh kedua-dua gred sekolah tidak jauh berbeza, Sekolah Gred A mendapat 3.55 manakala Sekolah Gred B pula memperoleh 3.51. Keputusan ujian t menunjukkan bahawa nilai t yang diperoleh iaitu .424 adalah tidak signifikan pada paras $p < .05$. Keputusan ini menjelaskan bahawa tiada perbezaan yang signifikan gaya dimensi pertimbangan berdasarkan gred sekolah (Jadual 1.7). Keputusan ini membolehkan hipotesis 2 diterima.

Jadual 1.7

Ujian-t Menunjukkan Perbezaan Gaya Kepemimpinan Dimensi Pertimbangan Mengikut Gred Sekolah

Gred Sekolah	N	Min	Sisihan Piawai	T	df	Sig
A	185	3.55	0.698	0.424	268	0.672
B	85	3.51	0.851			

Pengujian Hipotesis 3

H₀₃ Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tahap komitmen guru terhadap organisasi dengan gaya kepemimpinan dimensi mencetuskan struktur.

Hasil analisis korelasi menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dimensi mencetuskan struktur dengan tahap komitmen guru pada paras $p < .05$ (Jadual 1.8). Keputusan ini membenarkan Hipotesis 3 gagal ditolak.

Jadual 1.8

Analisis Korelasi Pearson Menunjukkan Hubungan Antara Tahap Komitmen Guru Dengan Gaya Kepemimpinan Dimensi Mencetuskan Struktur

		Min Komitmen	Mean Pertimbangan
Min Komitmen	Pearson Correlation	1	-.020
	Sig. (2-tailed)	.	.739
	N	270	270
Min Mencetuskan Struktur	Pearson Correlation	-.020	1
	Sig. (2-tailed)	.739	.
	N	270	270

Pengujian Hipotesis 4

H₀₄ Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tahap komitmen guru terhadap organisasi dengan gaya kepemimpinan dimensi pertimbangan guru besar.

Hasil analisis korelasi menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dimensi pertimbangan dengan tahap komitmen guru pada paras $p < .05$ (Jadual 1.9). Keputusan ini membenarkan Hipotesis 4 ditolak.

Jadual 1.9

Analisis Korelasi Pearson Menunjukkan Hubungan Antara Tahap Komitmen Guru Dengan Gaya Kepemimpinan Dimensi Pertimbangan

		Min Komitmen	Mean Pertimbangan
Min Komitmen	Pearson Correlation	1	-.295
	Sig. (2-tailed)	.	.000**
	N	270	270
Min Pertimbangan	Pearson Correlation	-.295	1
	Sig. (2-tailed)	.000**	.
	N	270	270

** sig pada paras $p < .05$

10.0 Perbincangan Kajian

Secara ringkasnya, keputusan kajian ini mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam gaya kepemimpinan guru besar sama ada untuk dimensi mencetuskan struktur atau dimensi pertimbangan berdasarkan gred sekolah. Persekitaran yang berbeza di antara sekolah gred A dengan sekolah gred B sebenarnya tidak mempengaruhi gaya kepimpinan guru besar, sebaliknya ia lebih bergantung pada keupayaan guru besar itu sendiri untuk menentukan jenis kepimpinan yang sesuai digunakan di sekolah berkenaan (Ubben & Hughes, 1987). Di samping itu, dapatan kajian ini menunjukkan tidak wujud hubungan signifikan antara tahap komitmen terhadap organisasi guru dengan gaya kepemimpinan mencetuskan struktur guru besar tetapi mempunyai hubungan yang signifikan dan negatif dengan gaya kepimpinan pertimbangan. Hal ini bertentangan dengan kajian Thompson (1989) yang menunjukkan dimensi mencetuskan struktur berkorelasi dengan komitmen terhadap organisasi pada tahap 0.4 dan ke atas di 13 buah sekolah. Hal ini terjadi kemungkinan kerana para guru di SJK (C) memang telah tahu akan tugas dan tanggungjawab masing-masing. Mereka sentiasa berusaha untuk memastikan anak murid mereka mendapat ilmu dan pengetahuan yang secukupnya. Dengan itu, sekolah akan mencapai atau mengekalkan prestasinya dan keadaan ini dapat dilihat melalui keputusan Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR) yang konsisten setiap tahun. Situasi inilah yang mungkin menyebabkan tidak wujudnya hubungan signifikan antara komitmen guru dengan gaya kepimpinan dimensi mencetuskan struktur guru besar. Sebaliknya, jika seseorang guru besar lebih cenderung menggunakan dimensi pertimbangan, maka tahap komitmen guru adalah semakin rendah. Hal ini mungkin disebabkan guru besar mementingkan kebajikan dan faedah kepada guru-guru, hal ini akan menyebabkan guru merasakan guru besar adalah tidak tegas, maka komitmen yang ditunjukkan adalah rendah. Dapatan ini agak berbeza dengan kajian Peter dan John (2004) pula mendapati gaya kepemimpinan dimensi pertimbangan mempunyai kesan positif terhadap komitmen terhadap organisasi.

11.0 Rumusan

Pada keseluruhannya, kajian ini mendapati bahawa gaya kepimpinan guru besar sama ada merujuk dimensi mencetuskan struktur atau dimensi pertimbangan tidak menunjukkan perbezaan di sekolah yang mempunyai gred

yang berbeza iaitu A atau B. Dapatan ini menunjukkan bahawa gred sekolah tidak membezakan jenis gaya kepimpinan guru besar yang berperanan sebagai pemimpin tertinggi di sekolah berkenaan. Seterusnya, kajian ini juga menggambarkan bahawa hanya gaya kepimpinan guru besar yang berdimensi pertimbangan mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap komitmen guru tetapi bersifat negatif. Hasil kajian ini menjelaskan bahawa tahap komitmen guru akan menjadi tinggi jika seseorang guru besar tidak cenderung untuk mempamerkan gaya kepimpinan dimensi pertimbangan ketika menjalankan peranan kepimpinannya di sekolah. Secara ringkasnya, kajian ini menunjukkan faktor demografi dan gaya kepimpinan dimensi mencetuskan struktur tidak mempengaruhi tahap komitmen guru. Hal ini mungkin disebabkan wujud faktor lain seperti jawatan yang dipegang di sekolah, faktor gaji atau tahap kepuasan bekerja yang dapat memberikan kesan terhadap komitmen guru di sekolah.

Rujukan

- Aquino, G. (1985). *Educational administration*. Quezon City: Rex Printing.
- Eblen, A. L. (1987). *Communication, leadership and organizational commitment [CD-ROM]*. *Central States Speech Journal*, 38 (3), 181-195. Abstract from: Dialog on Disk File: ERIC Item :EJ 377 365.
- EPRD. (2002). Education for all the year 2000 assessment report of Malaysia. Retrieved December, 19, 2002 from : <http://www2.unesco.org/wef/countryreports/malaysia/cont>
- Firestone, W. A. (1996). Images of teaching and proposals for reform: A comparison of ideas from cognitive and organizational research. *Educational Administration Quarterly*, 32(2), pp.209-235.
- Graham, K. C. (1996). Running ahead: Enhancing teacher commitment. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 67(1), pp.45-47.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and research in administration*, New York:

Mcmillan.

Hoy, W. K. & Miskel C. G. (1993). *Educational administration: Theory, research and practice* (4th ed.). New York: McGraw Hill.

Hoy, W. K. & Forsyth, P. B. (1986). *Effective supervision: Theory into practice*. New York: Random House.

Huberman, M. (1993). *The Lives of Teachers* (J. Neufeld, Trans.) London: Cassell Villiers House.

Louis, K. S. (1998). Effects of teacher quality of work life in secondary schools on commitment and sense of efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(1), pp.1-27.

Lunenberg, F. C., & Ornstein, A. C. (1991). *Educational administration: Concepts and practices*. Belmont, CA: Wadsworth.

Nias, J. (1981). 'Commitment and motivation in primary school teachers. *Educational Review*, 33(3), pp.181-190.

Outram, P. O. (2007). *Organizational commitment and intent to turnover* [CD-ROM]. Abstract from: ProQuest File: Dissertation Abstracts International Item: 67/12.

Peter, L., & John, C. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, Vol. 23(4), pp. 321-338.

Porter, J. L., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, pp. 603-609.

Raju, P. M., & Srivastava, R. C. (1994). Factors contributing to commitment to the teaching profession. *International Journal of Educational Management*, 8(5), 7-13.

- Stogdill, R. M. (1962). *Handbook of leadership*. New York: Alfred A. Knopf.
- Thompson, F. L. (1989). *The relationship between leadership style and organizational commitment in selected Winsconsin elementary schools*. [CD-ROM]. Abstract from: ProQuest File: Dissertation Abstracts International Item: 51/05.
- Tsui, K. T., & Cheng, Y. C. (1999). School organizational health and teacher commitment: A contingency study with multi-level analysis. *Educational Research and Evaluation*, 5(3), 249-268.
- Tukiman Sarlan. (2001). *Komitmen terhadap organisasi guru dan pembantu Tabika Perpaduan kontrak Jabatan Perpaduan Negara (Satu kajian di kalangan guru dan Pembantu Tabika Perpaduan Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur)*. (Unpublished master's thesis), Universiti Utara Malaysia.
- Ubben, G. C., & Hughes, L. W. (1987). *The principal: Creative leadership for effective schools*. Wells Avenue, NM: Allyn & Bacon.